

개인중심의 변혁적 리더십, 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입 및 직무성과의 구조적 관계*

임 영 호(제1저자)

가천대학교 대학원 경영학과(박사과정)

김 문 중(교신저자)

가천대학교 경영대학 (교수)

The Structure Relationships among Individual-focused Transformational Leadership, Job-based Psychological Ownership, Work Engagement and Job Performance

Im, Young Ho(First Author)

Graduate School, Gachon University (Doctoral Student)

Kim, Moon Jung(Corresponding Author)

College of Business Administration, Gachon University (Professor)

Abstract

This study aims to examine how individual-focused transformational leaders play an essential role in employee job performance by assessing the mediating role of job-based psychological ownership and work engagement. Data was collected from a sample 597 employees working in a public sector organization in Korea. The research hypotheses were verified using a structural equation model. The results indicate that individual-focused transformational leadership has a positive impact on job performance. Work engagement partially mediated the

* 이 연구는 2020년도 가천대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임 (GCU-2020-202002590001)

relationship between those variables, but job-based psychological ownership did not. And job-based psychological ownership and work engagement have sequential mediating effects that relationship. By identifying individual-focused transformational leadership as a determinant of job-based psychological ownership and work engagement, this paper provides a comprehensive framework to understand the process through which leadership influences individual behavior and motivation toward job performance of front-line employees.

Keywords : Individual-focused Transformational Leadership, Job-based Psychological Ownership, Work Engagement, Job Performance

접수일(2020년 11월 05일), 수정일(2020년 12월 05일), 게재확정일(2020년 12월 07일)

I. 서 론

최근 미·중 간의 갈등과 코로나19의 전 세계적 확산에 따른 대외수요 감소로 경기 침체가 지속될 가능성이 높아지고 있는 현실에서 조직이 이러한 환경변화에 적극적으로 대응하고 발전하기 위해서는 직원들의 노력과 헌신이 그 어느 때보다 많이 요구되고 있다. 조직은 활력이 넘치는 직원, 높은 성과 달성을 위해 높은 수준의 주인의식을 가지고 업무에 몰입하는 직원이 필요할 뿐만 아니라, 직원들이 환경변화에 빠르고 유연하게 적응할 수 있게 하는 리더십 구현이 매우 중요하다.

지금까지 많은 학자들이 주장한 다양한 리더십 스타일 중에서 변혁적 리더십은 변화를 관리하기 위해 조직에서 가장 많이 사용되는 리더십 스타일 중의 하나로 인식되어 왔다. 변혁적 리더들은 네 가지의 행동(예, 이상화된 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극 및 개별화된 배려)을 통하여 기대 이상의 성과를 달성하도록 직원들을 격려함으로써 그들의 행동을 변화시킬 수 있다(Bass, 1985). 일부 선행연구들이 변혁적 리더십과 성과 간의 관계에 대한 기본 과정을 조사했지만, 변혁적 리더들이 어떻게 직원들에게 동기부여 하여 역할 내 과업 내용을 달성하고 기대 이상의 성과를 달성하도록 지원하는지를 설명하려고 시도한 연구는 찾아보기 힘들다. 동기부여는 직원의 행동을 형성하는 중요한 요소로 간주되기 때문에 동기부여 과정을 이해하는 것이 중요하다. 그러나 이러한 동기부여 과정을 조사한 연구가 제한적이기 때문에, 변혁적 리더들이 직원들을 동기부여 하는 영향과정(혹은 메커니즘)에 대한 추가적인 조사가 필요하다.

최근 조직행동연구의 주된 초점은 직원들이 자신의 조직과 업무와 관련되거나 혹은 심리적으로 ‘애착’을 느끼는 방식을 이해하는 것이다(Dawkins et al., 2017). 이 분야에서 새롭게 등장한 개념이 심리적 주인의식이며, 이는 ‘개인들이 마치 주인의식의 대상(또는 그 대상의 일부)을 자신의 것처럼 느끼는 상태’로 정의된다. Dirks et al.(1996)은 직원들이 자신의 조직에 대해 심리적으로 주인의식을 느끼게 되면 직무 수행능력을 높일 수 있다는 점에서 그 중요성을 인식하였고, 심리적 주인의식의 영향력은 조직에 대한 인지적 평가를 뛰어넘어 정서적인 애착관계를 형성할 수 있기 때문에 직원들의 태도나 행동에 크게 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 이렇듯 심리적 주인의식이 높게 형성된 직원들은 조직몰입, 일 몰입 등의 수준을 높이고, 직원과 조직 사이의 점진적인 일체감을 형성하여 직원과 조직의 관계가 긍정적으로 발전하게 되며, 이러한 과정은 직원들이 조직에 많은 기여를 하게 됨으로써 자기효능감, 자기존중감, 자아정체성 등을 충족시키게 하는 변수가 된다(김재봉, 2008).

Mayhew et al.(2007)은 심리적 주인의식의 특수성을 설명하면서 직무만족 및 조직몰입과 같은 업무태도와는 다른 독특한 업무태도로서 조직기반 심리적 주인의식과 직무기반 심리적 주인의식을 파악하였다. 조직기반 심리적 주인의식은 조직전체와 관련이 있는 데 반해, 직무기반 심리적 주인의식은 특정 직무 혹은 역할에 초점을 두고 있다. 직무기반 심리적 주인의식은 책임감, 인성, 조직몰입, 직무만족, 조직기반 자존감, 종업원 성과, 조직시민행동 등과 같은 직무에 대한 개인의 긍정적인 태도를 촉진시킨다.

한편 최근 직장에서의 변혁적 리더십과 일 몰입 간의 관계는 많은 실무자와 학자들의 관심을 끌었다(Zhu et al., 2009; Salanova et al., 2011). 일 몰입이 많은 관심을 받은 것은 오늘날 조직이 인적자본을 과거보다 더 중요하게 여기고 있다는 사실에 기인한다. 오늘날 조직들은 과거에 비해 상당히 적은 시간으로 더 좋은 결과를 가져올 수 있는 노동력을 필요로 한다. 특히 조직들은 심리적인 측면에서 자신의 직무에 투자할 수 있는 능력과 욕구를 가진 직원들이 필요하다. 이것이 일 몰입의 가치가 인정 받는 이유이다. 일에 몰입된 직원들은 몰입되지 않은 직원들보다 일을 더 잘 수행할 것으로 기대되며, 이에 따라 그들의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

직무요구-자원 모델에 따르면, 직원들은 많은 직무자원을 이용할 수 있을 때 몰입되고, 이때 직무자원은 그들의 과업목표를 잘 달성할 수 있도록 동기부여 하는 직무의 신체적, 심리적, 사회적 혹은 조직적 측면을 말한다. 그리고 자원보존이론에 따르면, 직무자원은 중요하기 때문에 직원들은 아마도 그들을 보호하고 유지하기 위해 노력할 것이다. 그와 같은 자원의 하나가 바로 앞서 언급한 직원의 심리적 주인의식이다. 직원의 심리적 주인의식은 직무자원과 개인자원의 혼합물이며, 사회교환이론에 따르면 이들 자원의 가용성이 직원들로 하여금 일 몰입으로 조직에 보답할 수 있도록

한다는 것이다(Cropanzano & Mitchell, 2005).

지금까지 변혁적 리더십에 대한 선행연구는 직원의 창의성, 혁신행동, 직무성과와 조직성과 등 세 가지 주제에 주로 초점을 맞추고 있었다. 그리고 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 부하들의 태도, 자기인식, 직무인식 등 세 가지 종류의 매개 또는 조절변수를 위주로 연구가 진행되었다. 이렇듯 개인중심의 변혁적 리더십이 직무성과에 영향을 주는 과정에서 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입을 매개변수로 사용한 연구는 많지 않다. 최근 리더십 학자들은 개인중심의 변혁적 리더십과 집단중심의 변혁적 리더십을 구별하고, 변혁적 리더십이 개인 및 집단 수준의 성과에 모두 영향을 미친다고 주장해왔다는 점에서 주목할 필요가 있다. 개인중심의 변혁적 리더는 직원들마다 각기 다른 행동을 취하고, 직원들로 하여금 개별적으로 자신들의 능력을 개발하고 잠재력을 강화시킬 수 있다고 한다(Wang & Howell, 2010; Wu, Tsui, & Kinicki, 2010; Akinlade, 2014).

따라서 본 연구의 목적은 국내 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 그들에 의해 인식된 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입, 직무성과 간의 영향 관계를 사회교환이론, 직무요구-자원모델 관점에서 분석해보는 것이다. 즉 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입 및 직무성과 간에 직접적인 영향 관계가 있는지를 살펴보고, 개인중심의 변혁적 리더십과 직원들의 직무성과 간의 관계에서 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 매개효과와 순차적인 매개효과가 있는지를 실증적으로 파악해보는 것이다.

II. 선행연구 및 연구가설

2.1 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과의 관계

변혁적 리더십을 리더와 직원들 간에 목표와 보상의 교환으로 정의하는 리더십 접근법은 직원들의 동기부여 수준과 도덕성을 강화하고 증가시킴으로써 직원들의 증원과 욕구에 초점을 맞추고 있다(Ghafoor et al., 2011). 이에 따라 변혁적 리더십은 업무에 대한 인식을 변화시킴으로써 직원들의 가치를 변혁시켜 기대 이상의 직무와 책임을 다하도록 영감을 부여하고, 직원들이 자신의 잠재력을 충분히 인식할 수 있게 한다. 변혁적 스타일을 가진 리더들은 개별화된 개발을 제공하고, 설득력 있는 상호 비전을 제시하여 기대 이상의 결과를 달성하게 한다.

많은 선행연구들은 변혁적 리더십이 직원들의 다양한 결과와 직무성과에 긍정적인

영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다(Bass & Avolio, 1995; Garcia-Morales et al., 2012; Grant, 2012; Tse & Chiu, 2014; Birasnav, 2014; Choi et al., 2017). 실제로 변혁적 리더십 이론에 따르면 리더들은 직원들의 혁신사고 수준을 향상시키는 긍정적인 행동을 통하여 개인과 조직의 성과를 개선시키고, 사회영향과정이론과 관련하여 변혁적 리더십은 더 열심히 일하도록 직원들에게 영감을 부여하고 더 높은 개인 성과를 올릴 수 있는 보다 높은 수준의 성취수준을 향하도록 격려한다(Wang & Howell, 2012). 대부분의 변혁적 리더십 연구는 효과적인 리더십 패러다임으로서의 변혁적 리더십과 직무성과 및 효과적인 직무행동과의 관계를 강조해왔으며, 조직의 유효성을 지지하고 있다. 따라서 많은 학자들은 영감적인 동기부여, 개별화된 배려, 지적 자극과 같은 특성을 지닌 변혁적 리더십은 직원들이 업무에 더 많은 기여를 하도록 유도하고 높은 몰입을 제시함으로써 성과를 향상시킨다고 주장하였다(Tse, Huang, & Lam, 2013). 변혁적 행동특성이 높아질수록 직원들은 더 동기화되고 더 긍정적인 태도를 갖고 긍정적인 직무 행동을 하게 된다(이재은 등, 2009). 변혁적 행동을 수행하는 리더들은 성과기준을 높게 설정하고 직원들의 높은 기대치를 강화하도록 직원들을 격려하고 지원한다. 변혁적 리더십은 미래를 시각화하는 등 비전 있는 행동을 함으로써 직원들이 기대 이상의 과업을 수행하도록 자극하고, 직원들의 주의력을 집단적 비전으로 변화시킨다. 따라서 변혁적 리더십 스타일은 리더의 행동에 대한 큰 통찰력을 전달하고, 이는 궁극적으로 직원들의 직무성과와 긍정적으로 연관된다(Choi et al., 2017). 즉 변혁적 리더십은 직원들 직무의 구조적 특징을 수정하여 비전의 의미를 강조하고 직원들이 개인적 이익을 초월하여 직무성과의 개선을 이룰 수 있도록 지원한다.

이와 관련하여 국내 유사한 선행연구들은 다음과 같다. 류동웅·신진교(2013)의 연구에 따르면, 변혁적 리더십은 직무만족과 유의한 정의 관계를 가지고 있었으며, 직무만족은 직무성과와 정적으로 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 윤성두·김문중(2017)도 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 변혁적 리더십과 부하의 감성지능이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴본 결과, 변혁적 리더십이 직무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 개인중심의 변혁적 리더십은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.2 개인중심의 변혁적 리더십과 직무기반 심리적 주인의식의 관계

지난 30여 년 동안 변혁적 리더십은 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으며, 변혁적

리더십이 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 하는 점에서는 더 이상 의구심이 없는 상황이다. 그러나 리더십이 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있으나 이에 대한 실증분석이 충분하게 이루어지지 못하였다. Avey et al.(2009)은 변혁적 리더십과 심리적 주인의식 간에 긍정적인 상관관계가 있음을 발견하였다. 그리고 Bernhard & O'Driscoll(2011)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 같은 리더십 변수가 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다. 특히 그들은 임무와 역할을 제대로 수행하는 상사의 변혁적 리더십은 구성원들의 행동과 태도에 강한 영향을 미치고 있음을 주장하였다. Bernhard & O'Driscoll(2011)은 리더십 혹은 지도력 부족이 조직과 연계되지 못하는 직원들을 낳을 수 있다고 주장하였다. 다만 이러한 환경에서 직원들은 훈련에 의한 학습, 경험, 혹은 동료들의 도움 등을 통해 여전히 일부 심리적 주인의식을 개발할 수는 있다고 하였다. 그러나 강력한 리더십은 사기와 생산성은 물론 심리적 주인의식에 기여할 수 있다고 하고, Avey et al.(2009)은 이것을 심리적 주인의식의 개발을 위한 중요한 상황요인이라고 하였다. 그러므로 강력한 혹은 변혁적 리더십은 긍정적인 심리적 주인의식을 연계시킨다고 한다. 실제로 Hessen et al.(2014)은 높은 수준의 개인지향 및 집단지향 심리적 주인의식은 조직 리더의 책임의식과 관련되어 있다고 하였다. 그리고 Pierce et al.(2001)은 심리적 주인의식이 스톡옵션과 보상체계를 통한 공식적인 주인의식보다 더 크게 변혁적 리더십에 의해 긍정적으로 영향을 받는다고 주장하였다.

이와 관련하여 국내 유사한 선행연구로 정기영 등(2015)은 중소기업에 근무하는 직원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려가 각각 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이는 리더가 카리스마를 바탕으로 직원들을 지적으로 자극하고 개별적으로 관심을 가지고 배려하면서 변화를 추구하는 부분이 직원들의 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 의미한다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 개인중심의 변혁적 리더십은 직무기반 심리적 주인의식에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.3 개인중심의 변혁적 리더십과 일 몰입의 관계

Bass(1985, 1999)가 변혁적 리더십을 이상화된 영향력, 지적 자극, 영감적 동기부여 및 개별화된 배려 등의 네 가지 차원으로 개념화함에 따라 변혁적 리더들은 직원들이 일에 더 많이 몰입되도록 이끈다고 한다(Song et al., 2012; Keloway et al.,

2012). 변혁적 리더십의 네 가지 차원 중 지적 자극과 개별화된 배려가 개인중심의 변혁적 리더의 특성으로 간주된다(Schriesheim et al., 2009; Wu et al., 2010). 일 몰입은 조직과 개인의 가치가 밀접하게 연계되었을 때 효과적으로 나타나는데, Schaufeli & Bakker(2010)에 따르면 상사로부터의 지지, 피드백 등의 지원과 관심을 많이 받을수록 직원들의 일 몰입이 높은 것으로 나타났다.

직원들을 지적으로 자극하는 리더들은 지원적인 조직분위기를 만들어 내는데, 이는 직원들의 일 몰입 감정의 발달에 중요한 역할을 할 수 있다. 이러한 행동을 통해 리더들은 오래된 가정에 의문을 제기하고 새로운 관점에 따라 문제를 창의적으로 해결하도록 직원들의 노력을 자극한다(Bass & Bass, 2008). Bass(1985)는 변혁적 리더가 직원들을 자극하여 기본적인 욕구를 넘어서 조직 사명과 목적에 대한 욕구로 나아가간다는 사실을 발견하였다. 이에 따라 직원들은 더욱 혁신적이고, 일에 몰입할 가능성이 높다. 직원들의 일에 대한 기여가 인정될 때, 변혁적 리더들은 부하들의 내재적인 동기를 증가시키고, 직원들의 헌신 수준을 증가시킬 가능성이 있다. 그러나, 직원들이 높은 수준의 성과를 올렸지만 이에 대한 노력이 인정받지 못할 때, 그들의 내재적인 동기는 감소하게 되고, 이는 결국 그들의 자존감에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 몰입된 근로자들이 일에 매우 관여되어 헌신하게 된다는 점을 고려하면, 지적 자극 행동을 보이는 리더는 일에 대한 직원들의 관여에 영향을 미칠 수 있으며, 직원들은 헌신에 대한 높은 감정을 가지고 일할 수 있다.

일 몰입과 연계될 수 있는 변혁적 리더십의 또 다른 행동은 개별화된 배려이다. 개별화된 배려 행동은 직원들의 요구사항을 파악·반응하고, 개인적인 차이를 고려하고, 직원들의 성취와 성장을 위해 그들의 욕구에 특별한 관심을 기울임으로써 직원들에 대한 개별화된 관심을 보여준다(Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). 이러한 관계는 사회교환이론으로 설명할 수 있다. 리더들이 각 직원에 대한 진정한 배려와 보살핌을 보여줄 때, 그들은 조직에 대한 소속감을 향상시키기 위해 긍정적인 리더-부하 관계에 동기를 부여할 가능성이 더 크다(Zhu et al., 2009). 그들의 소속감이 향상되었기 때문에, 직원들이 이러한 특별한 관심과 보살핌에 보답할 수 있는 가능한 방법은 그들의 일에 최선의 노력을 기울이는 것이다. 리더가 직원에게 중요한 개인의 자원(예: 보살핌, 배려 및 존중)을 제공한다면, 직원은 일터가 지원자로서, 그리고 다시 이 지원에 긍정적으로 보답해야 할 의무감을 조성하는 데 도움이 된다는 것을 인지할 가능성이 크다. 이러한 상호작용이 일 몰입과 같은 많은 바람직한 행동으로 나타날 수 있다.

이와 관련하여 국내 유사한 선행연구는 다음과 같다. 이철희 등(2012)은 변혁적 리더와 함께 근무하는 직원일수록 큰 책임감을 부여받는 동시에, 지적 자극을 통하여 새로운 방법을 활용한 업무수행을 요구받기 때문에 높은 수준의 일 몰입을 보인다고

주장하였다. 배채윤·신제구(2016)는 변혁적 리더십이 일 몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 하준철 등(2019)은 변혁적 리더십이 시장지향문화를 매개로 일 몰입에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 그리고 윤채원 등(2020)은 특정 공공기관을 대상으로 변혁적 리더십이 일 몰입에 미치는 영향과 이들 간의 관계에 내적 동기가 매개역할을 하는지 실증분석을 수행하였는데, 연구에 결과에 따르면 공공기관 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 일 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 개인중심의 변혁적 리더십은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입 및 직무성과의 관계

2.4.1 직무기반 심리적 주인의식과 직무성과의 관계

심리적 주인의식은 직원들이 일에 몰입할 수 있도록 스스로 동기부여 하며, 직무성과를 달성하게 하는 에너지의 원천이라고 한다(Hackman & Oldham, 1976). 그러나 직무기반 심리적 주인의식과 직무성과의 관계에 대한 선행연구는 그리 많지가 않다. VandeWalle et al.(1995)는 심리적 주인의식이 조직몰입과 긍정적으로 관련되어 있고, 강화된 조직몰입의 결과로 직원들은 직무를 더 잘 수행한다고 하는 논리적 연계를 이론화하였다. 조직몰입은 직원들로 하여금 조직목표와 가치를 더 기꺼이 인정하고 파악할 수 있게 하고, 직원들은 조직에 더 큰 충성심과 의무감을 느껴, 결국 성과증대를 가져온다고 한다(Mowday et al., 1982). 이들 연구는 몰입에 대한 심리적 주인의식의 영향은 직원들에게 조직목표를 달성하고 더 잘 수행하려는 강화된 욕구를 제공한다고 주장한다. Md-Sidin et al.(2010)은 심리적 주인의식이 직무몰입, 직무만족 및 성과와 유의적이고 긍정적인 관계가 있음을 밝혀내었다. 그리고 Mayhew et al.(2007)은 심리적 주인의식을 조직과 직무 관점으로 나누어 설명하고, 조직 및 직무기반 심리적 주인의식이 조직몰입, 직무만족, 역할외 성과 등과 밀접한 관련이 있음을 증명하였고, Wang et al.(2019)은 직무기반 심리적 주인의식이 일 몰입과 직무성과를 높인다는 연구결과를 제시하였다.

이와 관련하여 국내 유사한 선행연구는 다음과 같다. 이봉세 등(2009)은 심리적 주인의식 수준이 높은 직원은 현재 소속된 조직을 스스로 주인이라 인식하여 자발적이고 능동적인 업무를 수행하여 높은 직무성과를 얻을 수 있다고 하였다. 소영호·이정식(2011)은 스포츠 시설 종사자들을 대상으로 심리적 주인의식과 직무성과의 관계를 검증한 결과에서도 상업스포츠 시설 종사자들이 조직에 대한 심리적 주인의식과 직무

성과 인식수준이 높은 것으로 나타났다. 호텔종사자를 대상으로 연구한 조한용 등(2011)은 심리적 주인의식이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양진영 등(2013)도 상업스포츠 시설 종사자의 심리적 주인의식이 직무성과에 미치는 영향을 규명한 결과 심리적 주인의식은 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신선해(2020)는 긍정심리자본, 심리적 주인의식, 직무만족 및 직무성과 간의 관계를 검증하는 과정에서, 심리적 주인의식은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무기반 심리적 주인의식은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.4.2 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 관계

직원의 심리적 주인의식은 조직에 유리한 의사결정을 내릴 때 직원들이 느끼는 책임에 관한 것이다(Avey et al., 2012). 이러한 책임은 직원들이 조직과 그들의 업무에 투자하고(활력), 그들의 업무에 강하게 관여되고(헌신), 그리고 그들의 업무와 결과에 절대적으로 집중하는 것(몰두)을 의미한다. 직원의 심리적 주인의식은 직원의 욕구를 만족시키고, 직원들이 일 몰입 등 보다 긍정적인 태도로 반응할 수 있도록 하는 자원으로 간주된다. 즉 직무에 대해 심리적 주인의식을 느끼는 직원은 자신의 업무를 스스로 통제하려고 하고, 이것이 자율성의 욕구를 충족시켜 궁극적으로 일 몰입을 향상시킬 것이다. 자신의 직무에 대해 심리적 주인의식을 느끼는 개인은 업무 수행에 더 많은 시간과 노력을 투자하여 그 일에 대한 개인적 의미와 연계성을 느끼고, 업무 수행을 통해 효능감을 충족시킨다.

직원들이 조직에 대한 심리적 주인의식이 높다는 것은 그들이 높은 수준의 소속감, 자기 정체성 그리고 자기효능감을 느낀다는 것을 의미한다. 직원들이 그들이 안전하다고 느끼는 업무공간을 필요하다고 설명하는 소속감은 하나의 직무자원이며 더 몰입된 작업자를 유도한다(Van Ryzin et al. 2009). 또한 자신들의 일에 더욱 강한 정체성을 가진 직원들은 그들의 직무에 더 몰입된다(Hakanen et al. 2006). 자기효능감 역시 더욱 몰입된 직원들에게 기여하는 직무자원의 하나이다(Skaalvik & Skaalvik, 2014). 따라서 직원들이 높은 수준의 심리적 주인의식을 느낄 때, 더 높은 일 몰입과 관련된다고 할 수 있다.

이와 관련하여 국내 선행연구는 다음과 같다. 권상집(2016)은 심리적 주인의식이 높게 형성된 구성원들의 공유하는 상태와 같기 때문에 심리적 주인의식 역시 일 몰입에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다고 하였다. 이정은·최병창(2017)도 심리적 주인의식이 높은 직원은 자신의 업무에 열과 성의를 다하는 태도를 가지게

된다는 점을 확인하였다. 최지나 등(2018)은 항공사 객실승무원의 조직기반 심리적 주인의식은 일 몰입의 헌신과 몰두에 긍정적인 영향을 미치고, 직무기반 심리적 주인의식은 일 몰입의 활력, 헌신, 몰두 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시한 바 있다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 직무기반 심리적 주인의식은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.4.3 일 몰입과 직무성과의 관계

일에 몰입한 직원들이 몰입하지 않은 직원들보다 더 좋은 성과를 올리는 데는 몇 가지 이유가 있지만, 가장 설득력 있는 주장 중 하나는 일에 몰입한 직원들은 행복감, 즐거움, 열정 등 긍정적인 감정을 자주 경험한다는 것이다. 긍정적인 감정은 사람들의 사고-행동 영역을 넓히고, 이는 그들이 다양한 개인자원을 구축한다는 것을 의미한다(Fredrickson, 2001). 이들 자원은 물리적 자원(예, 신체적 기술, 건강), 사회적 자원(예, 우정, 사회적 지원 네트워크), 지적자원(예, 지식, 경영통제), 혹은 심리적 자원(예, 자기효능감, 낙관주의) 등을 포함한다. 이들 개인자원은 직무요구에 대처하고 성과를 올리기 위해 사용된다(Luthans et al., 2010).

많은 연구에서 일 몰입이 개인 및 조직성과 모두에 크게 영향을 미친다는 것이 강조되었다(Tims et al., 2011; Bakker & Xantopoulou, 2013; Vogelgesang et al., 2013). 최근 문헌들은 직원들의 일 몰입이 최근 몇 년 동안 긍정적인 태도, 개인 건강, 조직몰입, 개인 주도성, 직무만족 및 역할내 혹은 역할외 성과의 기타평가 등과 같은 여러 가지 업무 관련 이슈와 관련되어 있는 조직맥락에서 중요한 변수임을 확인시켜 주었다(Breevaart et al., 2014; Shuck & Reio, 2014; Kim & Kang, 2017; 김수민·김문중, 2019). 사실 몰입은 직원들이 혁신적인 경험을 쉽게 갖도록 하고 모든 필요한 의사결정에 참여하도록 장려되기 때문에 몰입된 직원들은 역할외 직무를 잘 수행하고, 또한 높은 성과를 올릴 수 있다. Ghafoor et al.(2011)은 적절한 몰입이 직원들의 직무만족을 유발하고, 그에 따라 그들의 심리상태를 개선하며, 과업을 잘 수행하고 조직에 더 관여하도록 지원한다는 점에 대해 논의하였다. 이들은 일 몰입을 개인 수준에서 제기하고, 높은 몰입, 높은 만족, 낮은 이직의도를 가진 조직에 대한 소속감 등과 같은 개인수준 결과를 제공함으로써 개인의 성과에 명시적인 영향을 미친다고 주장하였다. Pourbarkhordari et al.(2016)은 일 몰입이 직무성과에 영향을 미치는 한 가지 요인이 될 수 있다고 하였다.

이와 관련하여 국내의 선행연구는 다음과 같다. 김면식(2014)은 일 몰입의 선행요인 및 직무성과(과업성과, 개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동)에 관한 실

증연구에서 일 몰입이 직무성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김형진·심덕섭(2019)은 진성리더십이 직무성과 및 혁신행동에 미치는 영향과 관련하여 일 몰입의 매개효과를 검증한 결과, 일 몰입은 진성리더십과 직무성과 및 혁신행동 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 일 몰입은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.4.4 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 매개역할

변혁적 리더십은 직원이 최고의 성과를 달성하도록 영감을 주고, 코치하며, 동기를 부여하는 리더의 능력이다(Antonakis et al., 2003). 변혁적 리더십과 관련되어야 할 가장 중요한 것은 비전과 사명, 직원들을 코치하고 자극하는 일이다. 변혁적 리더십은 리더가 개인, 집단 그리고 성과와 긍정적인 관계를 갖도록 해준다(Wang et al., 2005). 이 과정에서 심리적 주인의식과 일 몰입의 역할에 대한 구조적 관계를 살펴보는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이라고 할 수 있다.

Avey et al.(2009)은 변혁적 리더십과 심리적 주인의식 간에 긍정적인 상관관계가 있음을 발견하였다. 그리고 Bernhard & O'Driscoll(2011)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 같은 리더십 변수가 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다. 또한 Ghafoor et al.(2011)은 변혁적 리더십과 종업원 성과 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과가 있음을 밝혀내었다.

리더는 효과적으로 일할 수 있도록 직원들을 일에 몰입시키는 방법을 이해해야 한다. 리더가 변혁적 특성으로 직원들을 이끌고, 더 나은 일을 하도록 자극하고, 문제를 해결하도록 동기를 부여할 때, 직원들은 그들의 일에 더 몰입하게 될 것이다(Pourbarkhordari et al., 2016). 자신의 일에 몰입하는 직원들은 더욱 혁신적이고 성과도 좋을 것이다. 그들은 더 활동적이고 일을 더 잘할 것이다(Song et al., 2012). Ghadi et al.(2013) 및 Kopperud et al.(2014)도 변혁적 리더십이 직원들의 일 몰입에 긍정적으로 영향을 미친다고 주장했다.

직원들의 심리적 주인의식은 조직에 유리한 결정을 하기 위한 책임감과 관련이 있다(Parker et al., 1997; Avey et al., 2009, 2012). 직원들의 심리적 주인의식은 ‘권리의 묶음’(bundle of rights)으로 정의된다(Pierce et al., 1991). 직원들의 심리적 주인의식에 수반되는 조직에 대한 책임감은 사회적 교환관계에서 말하는 조직을 돌봐야 한다는 의무감에 가깝다. 권리는 조직이 직원들에게 제공하는 혜택이나 자원으로 볼 수 있으며, 긍정성을 높이고 직원들이 더 많은 긍정으로 보답하도록 동기를 부여할 수 있다. 따라서 심리적으로 자신의 조직을 소유하는 직원들은 긍정적인 행동으로 몰

입하고 더 높은 수준의 일 몰입으로 보답해야 한다는 책임감에 따라 움직인다.

이와 관련하여 국내 유사한 선행연구는 다음과 같다. 윤용보(2015)는 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과를 실증 조사한 결과, 심리적 주인의식은 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 서영표·이종건(2019)도 국내 정부출연연구기관에서 근무하는 연구직 및 행정직 근무자를 대상으로 상사에 대한 신뢰가 일 몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 심리적 주인의식을 일 몰입 및 직무성과의 중요한 선행요인으로 보고 심리적 주인의식의 매개역할을 살펴본 결과, 심리적 주인의식은 상사에 대한 신뢰와 일 몰입 간의 관계를 부분매개하고 상사에 대한 신뢰와 직무성과 간의 관계를 완전매개하는 것으로 밝혀졌다. 위와 같은 국내·외 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

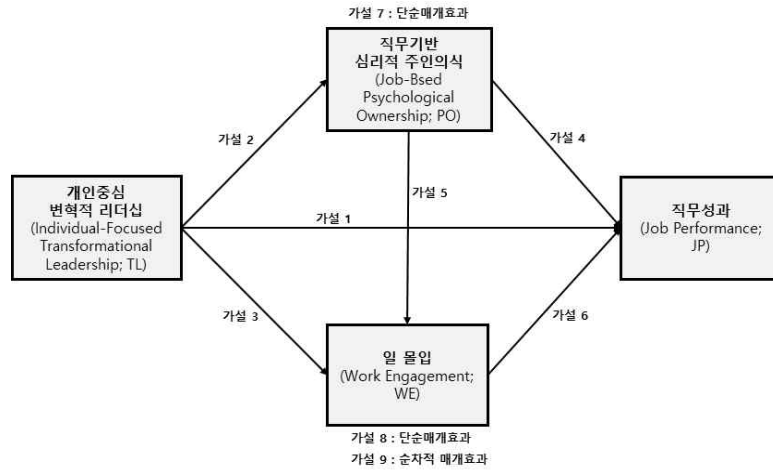
가설 7. 직무기반 심리적 주인의식은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 8. 일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 9. 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 순차적인 매개역할을 할 것이다.

이상과 같이 국내 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 그들에 의해 인식된 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무성과 간의 관계에서 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 순차적 매개효과를 포함한 구조적 관계를 파악하기 위해 설정한 연구 모형은 다음과 같다.

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 연구방법

3.1 자료의 수집과 분석방법

본 연구는 직원들이 인식하는 상사의 개인중심의 변혁적 리더십, 직원들의 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입 및 직무성과의 구조적 관계를 조사하는 것이다. 이와 같은 연구를 위해 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 설문조사를 한 달 동안 실시하였다. 설문지 조사는 해당 기관에 대한 직접방문방식과 온라인 전문 조사기관을 활용한 방식으로 자료를 수집하였다. 설문지는 총 900부가 배포되어 695부가 회수(회수율 69.5%)되었으며, 이중 불완전하거나 불성실한 설문 98부를 제외하여 유효표본 597부(유효표본율 85.9%)의 설문지를 분석 자료로 이용하였다.

본 연구에 이용된 설문내용의 분석도구는 통계패키지 SPSS ver.25와 AMOS ver.25를 이용하였고, 분석방법은 표본의 특성을 파악하기 위한 빈도분석, 설문문항의 특성을 파악하기 위한 기술통계분석, 설문문항의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 구형성 검증, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석 및 상관분석 등을 실시하였다. 그리고 연구가설을 검증하기 위해 경로분석, 팬텀변수를 이용한 다중매개모델분석 그리고 Sobel 검증 등을 실시하였다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

개인중심의 변혁적 리더십은 ‘직원들이 개별적으로 자신의 잠재력을 충분히 발휘하고 능력과 기술을 향상시키고, 자기효능감과 자아존중감을 향상시키도록 힘을 실어줄 수 있는 리더의 능력’으로 정의한다. 일부 학자들은 변혁적 리더십의 네 가지 차원 중 지적자극과 개별화된 배려를 개인중심의 변혁적 리더십으로, 이상화된 또는 카리스마적 영향력, 영감적 동기부여를 집단중심의 변혁적 리더십으로 구분하고 있다 (Schriesheim et al., 2009; Wu et al., 2010). 이에 본 연구에서도 개인중심의 변혁적 리더십이 지적자극과 개별화된 배려 두 가지 차원으로 구성되어 있다고 보고, Bass & Avolio(1995)가 개발하고, Schriesheim et al.(2009), Wu et al.(2010), 장설기(2018) 등이 사용한 지적자극 4개 문항과 개별화된 배려 4개 문항을 합하여 총 8개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였고, 개인중심의 변혁적 리더십 척도의 신뢰도 값은 $\alpha=.880$ 으로 나타났다.

Mayhew et al.(2007)과 Dawkins et al.(2017)은 심리적 주인의식을 조직기반 심리적 주인의식과 직무기반 심리적 주인의식으로 구분하고 있다. 본 연구에서는 직무기반 심리적 주인의식에 초점을 두고, 이를 ‘직원들이 각자 수행하고 있는 특정 직무와 관련된 것에 대해 느끼는 소유의 감정’으로 정의한다. 본 연구에서 매개변수로 설정한 직무기반 심리적 주인의식은 Brown et al.(2014), Morey(2017), Batool & Zafar(2019) 등이 사용한 척도를 수정하여 총 7개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였고, 직무기반 심리적 주인의식 척도의 신뢰도 값은 $\alpha=.858$ 로 나타났다.

일 몰입은 ‘업무를 수행하는 과정에서 개인적인 에너지를 동시에 투입하고자 하는 비교적 지속적인 정신상태’로 정의한다. 그리고 본 연구에서는 공공기관에 근무하는 직원들의 일 몰입 수준을 측정하기 위해서 Schaufeli et al.(2006) 등이 개발하고, Pourbarkhordari et al.(2016), Song et al.(2018), 왕만만·김문중(2019) 등이 사용한 바 있는 9개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였고, 일 몰입 척도의 신뢰도 값은 $\alpha=.901$ 로 나타났다.

직무성과는 ‘직무의 효율성, 유효성 및 질 등의 개선에 대해 직원 개인이 인식하는 정도’로 정의한다. Williams & Anderson(1991)이 주장한 직무성과의 측정방법을 적용하여 본 연구에서는 직무성과를 직무의 효율성, 유효성 및 질을 포함하면서도 직무에 대한 개인의 인식 정도로 파악하고 Tseng & Fan(2011)이 개발하고, Ahmad et al.(2014), 김경숙(2016), 임도화·김문중(2019), 박태운(2020) 및 신선해(2020) 등이 사용한 바 있는 효율성 측정 문항 3개, 유효성 측정 문항 3개 총 6개 문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. 직무성과 척도의 신뢰도 값은 $\alpha=.833$ 으로 나타났다.

IV. 실증분석 결과

4.1 표본의 특성

본 연구의 가설 검증을 위해 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 분석에 사용된 표본 수는 597개이며, 응답자의 성별분포는 남성이 436명(73.0%), 여성이 161명(27.0%)으로 나타나 남성 응답자가 여성 응답자보다 많았다. 연령대별로는 20대가 61명(10.2%), 30대가 243명(40.7%), 40대가 191명(32.0%), 50대 이상이 102명(17.1%)으로 나타나 30대가 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 교육수준에서는 고졸이 145명(24.3%), 전문대졸이 161명(27.0%), 대졸이 262명(43.9%), 대학원졸이 29명(4.9%)로 나타나, 대졸 응답자의 구성비율이 가장 높았다. 직위는 팀원이 465명(77.9%), 팀장이 65명(10.9%)으로 팀원이 대부분을 차지하고 있다. 근무기간은 5년 미만이 99명(16.6%), 5년~10년 미만이 78명(13.1%), 10년~15년 미만이 167명(28.0%), 15년 이상이 253명(42.4%)으로 15년 이상의 근무기간을 가진 직원이 가장 많았다.

4.2 변수의 타당성과 신뢰성

본 연구의 가설을 검증하기 위해 사용된 측정도구에 대한 검증과 평가를 위해 타당성과 신뢰성을 분석하였다. <표 1>은 본 연구의 탐색적 요인분석 결과를 나타낸 것이다. 요인분석에 사용할 변수의 수와 케이스의 수가 적절한지를 파악하기 위해 구형성 검정을 실시하는데, 구형성 검정은 KMO값과 Bartlett's 구형성 검증을 사용한다. 본 자료의 검정 결과 모든 요인은 KMO값이 0.951로 나타나 KMO 0.8 이상을 만족하였고, Bartlett's 구형성 검증 결과 근사 카이제곱(χ^2) 값은 8264.587($p=0.000$)로 나타나 요인분석을 실시할 수 있다. 요인추출방법은 주성분 분석과 Varimax 회전방법을 사용하였다.

인구통계학적 문항을 제외한 전체 설문문항에 대하여 고유값이 1 이상인 요인들만 추출한 결과 4개의 요인(개인중심의 변혁적 리더십 요인 8개 문항, 직무기반 심리적 주인의식 요인 7개 문항, 일 몰입 요인 9개 문항, 직무성과 요인 6개 문항)이 추출되었으며 각 요인별 적재량은 0.50 이상으로 요인이 적절하게 묶였다. 그리고 추출된 요인들에 의해서 설명되는 변수의 분산을 의미하는 공통성 값은 모두 0.40 이상으로 분석에 무리가 없는 것으로 판단되었으며 4개 요인들은 총분산 중 60.490%를 설명하고 있고 요인별 가장 큰 값이 17.898%로서 적절하다고 할 수 있다. 추가적으로 동

일시점에 동일한 대상으로부터 자기보고식 설문지로 측정할 때 발생하는 동일방법표본오류를 확인하기 위해 Harman's 단일요인 검증(Single Factor Test)을 실시하였다. 검증 결과, 하나의 요인이 전체 분산의 35.669%를 차지해 일반적인 기준인 50% 미만을 충족시키는 것으로 확인되어 동일방법표본오류 문제는 연구결과를 왜곡할 만한 수준이 아닌 것으로 판단되었다.

<표 1> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과

구성개념	설문 문항	성 분				공통성	크론바흐 알파(α)값
		1	2	3	4		
개인중심의 변혁적 리더십	TL1	.226	.721	.207	.146	0.568	.880
	TL2	.270	.710	.258	.104	0.611	
	TL3	.224	.655	.147	.259	0.526	
	TL4	.203	.649	.203	.202	0.514	
	TL5	.210	.667	.249	.113	0.531	
	TL6	.174	.627	.290	.162	0.527	
	TL7	.164	.688	.229	.100	0.563	
	TL8	.205	.683	.167	.144	0.557	
직무기반 심리적 주인의식	PO1	.243	.289	.659	.163	0.581	.858
	PO2	.241	.215	.730	.224	0.615	
	PO3	.192	.204	.640	.248	0.510	
	PO4	.269	.217	.675	.215	0.504	
	PO5	.259	.242	.696	.188	0.591	
	PO6	.184	.252	.729	.196	0.505	
	PO7	.217	.218	.683	.128	0.537	
일 몰입	WE1	.691	.252	.208	.196	0.562	.901
	WE2	.708	.238	.275	.237	0.607	
	WE3	.721	.223	.293	.163	0.514	
	WE4	.693	.176	.256	.182	0.569	
	WE5	.628	.213	.216	.231	0.508	
	WE6	.657	.120	.284	.207	0.522	
	WE7	.698	.187	.197	.136	0.580	
	WE8	.716	.166	.199	.173	0.610	
	WE9	.719	.234	.153	.200	0.599	
직무성과	JP1	.210	.212	.126	.715	0.551	.833
	JP2	.230	.168	.154	.690	0.549	
	JP3	.231	.212	.188	.666	0.550	
	JP4	.171	.239	.190	.714	0.554	
	JP5	.246	.182	.237	.653	0.512	
	JP6	.272	.205	.218	.700	0.589	
아이겐값(요인적재량)		5.369	4.669	4.429	3.680		
설명분산(%)		17.898	15.562	14.764	12.266		
누적 설명분산(%)		17.898	33.460	48.224	60.490		

한편 본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 대표적인 방법인 내적 일관성을 구하여 측정하는 방법을 사용하였다. 이 방법은 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)라는 계수값을 산출해서 여러 항목들로 구성된 측정방법의 신뢰성을 평가한다. 크론바흐 알파(α)값이 어느 정도이면 신뢰성이 높다고 평가할 수 있는지에 대해서 명확한 기준은 없으나, 일반적으로 크론바흐 알파(α)값이 0.6에서 0.7 이상이 되면 측정항목들의 신뢰성이 높다고 판단한다. 본 연구에서 4개 요인들에 대한 신뢰성 검사를 실시한 결과, 개인중심의 변혁적 리더십 요인(8개 문항)은 $\alpha=.880$, 직무기반 심리적 주인의식 요인(7개 문항)은 $\alpha=.858$, 일 몰입 요인(9개 문항) $\alpha=.901$, 직무성과 요인(6개 문항)은 $\alpha=.833$ 으로 나타나 모두 0.7 이상으로 나타나 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

4.3 확인적 요인분석

탐색적 요인분석의 결과로 나타난 4개 요인에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 연구자가 분석 전에 이미 개발된 연구모형이나 사전지식을 기반으로 추출한 요인의 수와 각 요인에 속할 변수들을 미리 확정된 다음, 이렇게 정한 내용이 옳은지를 검증하는 것이다. 분석 결과, 4항목으로 구성되었으며 확인적 요인분석을 위한 모형적합도는 χ^2 값이 810.522 ($p=0.000$)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 RMR이 0.020, RMSEA가 0.042로 제시된 기준인 0.05보다 낮게 나타났고, 기타의 지수인 GFI는 0.914, NFI는 0.904, IFI는 0.949, CFI는 0.948, TLI는 0.944 등으로 모두 0.90 이상 높게 나타났으며, AGFI는 0.899로 0.8 이상 나타나 기준을 만족시키고 있기 때문에 이들 지수를 전체적으로 볼 때 모형적합도는 양호하다고 할 수 있다. 집중타당성은 먼저 표준화 요인적재량이 적어도 0.5 이상이어야 하고, 통계적으로 유의적($CR>2.0$) 이어야 하는데, 모두 만족시키고 있다. 구성개념 신뢰도는 0.7 이상, 평균분산추출(AVE)값도 0.5 이상으로 나타나 집중타당성이 있다고 판단된다. 그리고 측정변수의 각 개념에 대한 SMC 역시 모두 0.30 이상으로 나타나 내적 일관성을 확보하고 있다. 이를 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정 변수	비표준화 추정치	표준화 추정치	측정 오차*	표본 오차	SMC	CR (t값)	P값	구성개념 신뢰도**	평균분산 추출값 (AVE)***
개인중심 변혁적 리더십	TL8	1.000	0.697	0.336		0.486			0.924	0.603
	TL7	0.986	0.709	0.305	0.062	0.503	15.901	***		
	TL6	0.974	0.691	0.330	0.063	0.478	15.519	***		
	TL5	0.912	0.683	0.303	0.059	0.466	15.345	***		
	TL4	0.939	0.664	0.355	0.063	0.441	14.953	***		
	TL3	0.946	0.671	0.346	0.063	0.451	15.104	***		
	TL2	0.936	0.752	0.214	0.056	0.566	16.793	***		
	TL1	0.948	0.675	0.342	0.062	0.455	15.176	***		
직무기반 심리적 주인의식	PO1	1.000	0.730	0.211		0.533			0.930	0.657
	PO2	1.012	0.716	0.234	0.061	0.513	16.556	***		
	PO3	0.958	0.652	0.299	0.064	0.425	15.063	***		
	PO4	0.779	0.620	0.234	0.054	0.384	14.322	***		
	PO5	0.966	0.717	0.212	0.058	0.515	16.590	***		
	PO6	0.865	0.644	0.254	0.058	0.415	14.892	***		
	PO7	0.967	0.685	0.254	0.061	0.470	15.849	***		
일 몰입	WE9	1.000	0.736	0.317		0.541			0.937	0.625
	WE8	1.037	0.751	0.310	0.057	0.565	18.063	***		
	WE7	0.930	0.724	0.294	0.054	0.524	17.363	***		
	WE6	0.866	0.679	0.327	0.053	0.462	16.246	***		
	WE5	0.834	0.671	0.317	0.052	0.451	16.045	***		
	WE4	0.906	0.714	0.295	0.053	0.510	17.121	***		
	WE3	0.802	0.675	0.287	0.050	0.456	16.143	***		
	WE2	0.879	0.738	0.241	0.050	0.545	17.727	***		
	WE1	0.896	0.691	0.328	0.054	0.478	16.545	***		
직무성과	JP1	1.000	0.650	0.342		0.422			0.897	0.591
	JP2	1.004	0.669	0.311	0.074	0.448	13.595	***		
	JP3	1.028	0.700	0.275	0.073	0.490	14.082	***		
	JP4	1.084	0.651	0.399	0.082	0.424	13.303	***		
	JP5	0.951	0.650	0.310	0.072	0.422	13.276	***		
	JP6	1.054	0.725	0.251	0.073	0.526	14.461	***		

$\chi^2=810.522$, $df=399$, $p\text{-value}=.000$, $\chi^2/df=2.031$, RMR: 0.020, RMSEA: 0.042, GFI: 0.914, NFI: 0.904, IFI: 0.949, CFI: 0.948, TLI: 0.944, AGFI: 0.899

* 측정오차=각 측정변수들의 분산을 의미함

** 구성개념 신뢰성=(표준화 추정치의 합)² / [(표준화 추정치의 합)² + 측정오차의 합]

*** 평균분산추출값(AVE) = 표준화 추정치제곱의 합 / [표준화 추정치제곱의 합 + 측정오차의 합]

SMC : Squared Multiple Correlations

4.4 상관관계 분석

가설검증에 앞서 구성개념 간의 관계가 예측한 가설 관계의 방향과 일치하는지를 확인하기 위해 평균, 표준편차, 구성개념 간 상관관계분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 3>과 같다. 구성개념 간의 상관계수 값이 모두 $p<0.01$ 수준에서 유의한 정(+)

의 상관관계를 가지는 나타났다. 다만 개인중심의 변혁적 리더십과 직무기반 심리적 주인의식 간의 상관계수($r=0.616$, $P<0.01$)가 높게 나타나 다중공선성의 우려가 있어 다중공선성 진단을 실시하였다. 일반적으로 공차한계(tolerance)는 0.1이하, 분산팽창계수(VIF)는 10 이상일 때 다중공선성이 높다고 판단한다. 진단 결과, tolerance=0.969, VIF=1.032 값을 보여 다중공선성 문제는 크게 우려할만한 수준이 아닌 것으로 판단되었다. 그리고 <표 3>에서 확인할 수 있듯이 모든 구성개념 간의 상관계수의 제곱값이 각 구성개념의 평균분산추출(AVE)값 보다 작게 나타나 구성개념 간의 판별타당성도 유의한 것으로 판단할 수 있다.

<표 3> 상관관계 분석 결과

구성개념	평균	표준 편차	구성개념			
			개인중심의 변혁적 리더십	직무기반 심리적 주인의식	일 몰입	직무성과
개인중심의 변혁적 리더십	3.155	0.575	(.603)			
직무기반 심리적 주인의식	3.394	0.495	.616***	(.657)		
일 몰입	3.596	0.584	.525***	.581***	(.625)	
직무성과	3.800	0.561	.433***	.427***	.523***	(.591)

주) ***: $p<0.01$, **: $p<0.05$, *: $P<0.1$, 대각선상의 괄호 안은 평균분산추출(AVE)값

4.5 가설검증

가설을 검증하기 위해 AMOS 24.0의 구조방정식모형을 통한 경로분석을 실시하였다. <표 4>에서 보는 바와 같이 전반적으로 경로분석을 위한 구조방정식의 모형적합도는 양호한 것으로 판단된다. 본 경로분석 모형에 의한 가설검증 결과, ‘개인중심의 변혁적 리더십은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1의 경우 표준화 경로계수는 .187($t=2.865$, $p=0.004$), ‘개인중심의 변혁적 리더십은 직무기반 심리적 주인의식에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2의 경우 표준화 경로계수는 .709($t=12.916$, $p=0.000$), ‘개인중심의 변혁적 리더십은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3의 경우 표준화 경로계수는 .249($t=4.171$, $p=0.000$)로 나타나 부하의 개인중심의 변혁적 리더십에 대한 인식이 높을수록 직무기반 심리적 주인의식, 일 몰입 및 직무성과는 모두 높게 나타나는 것으로 검증되었

다. 따라서 가설 1, 가설 2 및 가설 3은 채택되었다. 그리고 ‘직무기반 심리적 주인의식은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 5의 경우 표준화 경로계수는 .478($t=7.474$, $p=0.000$), ‘일 몰입은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 6의 경우 표준화 경로계수는 .450($t=7.064$, $p=0.000$)로 나타나, 직무기반 심리적 주인의식의 정도가 높을수록 일 몰입이 높게 나타나고, 일 몰입이 높을수록 직무성과가 높게 나타난다는 것이 검증되었다. 따라서 가설 5와 가설 6도 채택되었다. 그러나 ‘직무기반 심리적 주인의식은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다’라는 가설 4의 경우 표준화 경로계수는 0.073($t=0.073$, $p=0.308$)로 나타나 직무기반 심리적 주인의식이 직무성과에 미치는 정도는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 직무기반 심리적 주인의식은 직접적으로 직무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 4는 기각되었다. 이상의 검증 결과를 나타내면 <표 4> 및 <그림 2>와 같다.

<표 4> 경로분석 결과

가설	가설경로			비표준화 계수	표준오차 (S.E)	CR (t값)	p	표준화 계수	결과
가설1	개인중심의 변혁적 리더십	→	직무성과	0.166	0.058	2.865	.004	0.187	채택
가설2	개인중심의 변혁적 리더십	→	직무기반 심리적 주인의식	0.616	0.048	12.916	.000	0.709	채택
가설3	개인중심의 변혁적 리더십	→	일 몰입	0.270	0.065	4.171	.000	0.249	채택
가설4	직무기반 심리적 주인의식	→	직무성과	0.074	0.073	1.018	.308	0.073	기각
가설5	심리적 주인의식	→	일몰입	0.596	0.080	7.474	.000	0.478	채택
가설6	일 몰입	→	직무성과	0.368	0.052	7.064	.000	0.450	채택

$\chi^2=810.522$, $df=399$, $p\text{-value}=.000$, $CMIN/DF=2.031$

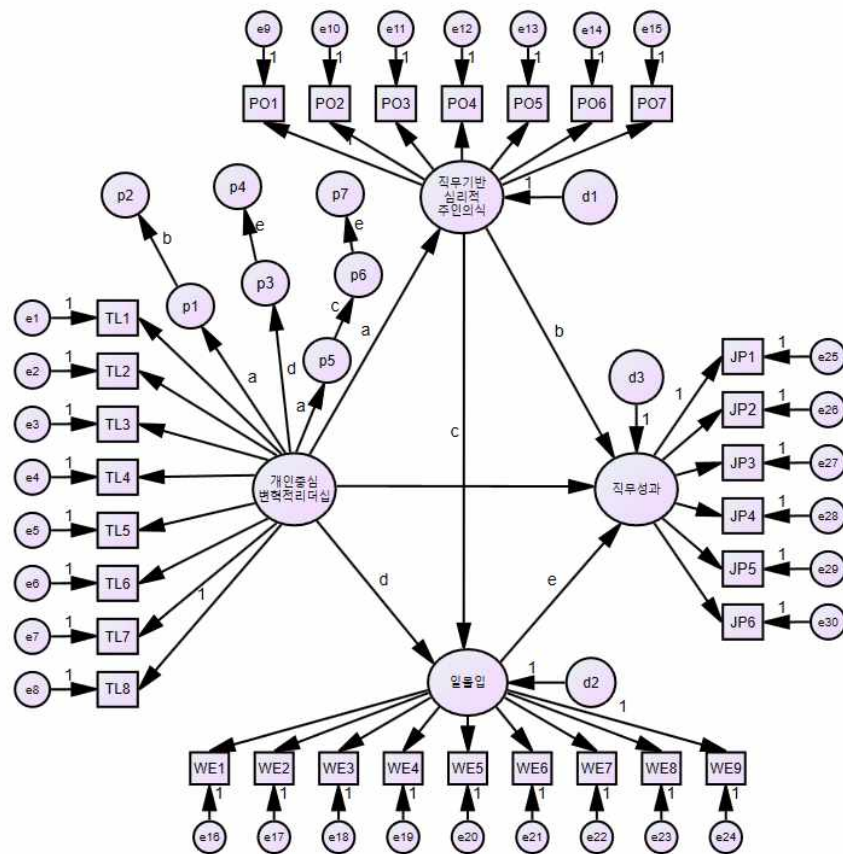
RMR: 0.020, RMSEA: 0.042, GFI: 0.914, NFI: 0.904, IFI: 0.949, CFI: 0.948, TLI: 0.944, AGFI: 0.899,

*** $p<0.01$, ** $P<0.05$

AMOS에서 얻어진 결과를 가지고 특정간접효과의 유의도를 확인하는 방법은 두 가지가 있다(배병렬, 2014). 하나는 각각의 간접효과를 분리하여 이를 sobel 검증으로 하는 방법이며, 다른 하나는 팬텀변수(phantom variable)를 이용하는 방법이 있다. 본

연구에서는 팬텀변수를 이용하는 방법을 적용하였다. 이는 AMOS에서 붓스트레핑 (bootstrapping) 방법은 종간접효과나 직접효과만을 검증할 수 있으므로, 경로별 다중 매개효과 검증을 위해서는 팬텀변수 생성 및 몇 가지 제약을 가해주는 방법을 사용해야 하기 때문이다. 팬텀변수는 가상의 변수로서 모델적합도 및 모수치에 영향을 주지 않는다. <그림 3>은 팬텀변수에 의한 다중매개효과 유의도 검증모형, <표 5>는 이에 대한 분석한 결과를 나타낸 것이다.

<그림 3> 팬텀변수에 의한 다중매개효과 유의도 검증모형



<표 5> 팬텀변수에 의한 다중 매개효과 분석 결과

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)				
	개인중심의 변혁적 리더십	직무기반 심리적 주인의식	일 몰입	직무성과
직무기반 심리적 주인의식	.000	.000	.000	.000
p5	.000	.000	.000	.000
일 몰입	.368(.003)	.000	.000	.000
p6	.368(.003)	.000	.000	.000
p1	.000	.000	.000	.000
p3	.000	.000	.000	.000
직무성과	.280(.019)	.220(.003)	.000	.000
p4	.099(.009)	.000	.000	.000
p7	.135(.003)	.000	.000	.000
p2	.046(.332)	.000	.000	.000

주) ()안의 수치는 'Indirect Effect-Two Tailed Significance(PC)(Group number 1-Default model)'에서 제시된 특정간접효과에 대한 p-value를 의미함.

<표 5>에서 보듯이 '개인중심의 변혁적 리더십'→'일 몰입'→'직무성과'(P4)의 간접효과는 0.099, '개인중심의 변혁적 리더십'→'직무기반 심리적 주인의식'→'일 몰입'→'직무성과'(P7)의 간접효과는 0.135로 모두 유의적인 것으로 나타났다. 그러나 '개인중심의 변혁적 리더십'→'직무기반 심리적 주인의식'→'직무성과'(P2)의 간접효과는 0.046으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 또한 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 순차적 매개효과 가설 9(P7)을 제외하고 다른 나머지 매개효과 가설 7(P2)과 가설 8(P4)에 대해 sobel test로 다시 한번 유의도를 검증해 보면 <표 6>과 같다

<표 6> sobel test에 의한 매개효과 검증 결과

가설	경로	비표준화 계수	표준오차	sobel test statistic	Two-tailed Probability	유의도
가설 7(P2)	a	0.616	0.048	1.011	0.312	없음
	b	0.074	0.073			
가설 8(P4)	d	0.270	0.065	3.582	0.000	있음
	e	0.368	0.052			

a : 개인중심 변혁적 리더십 → 직무기반 심리적 주인의식, b : 직무기반 심리적 주인의식 → 직무성과, d : 개인중심 변혁적 리더십 → 일 몰입, e : 일 몰입 → 직무성과

<표 5>와 <표 6>에 나타난 결과를 볼 때, '개인중심의 변혁적 리더십'→'일 몰입'→'직무성과'(P4)의 간접효과와 '개인중심의 변혁적 리더십'→'직무기반 심리적 주인의식'→'일 몰입'→'직무성과'(P7)의 간접효과는 유의적인 것으로 나타났지만, '개인중심

의 변혁적 리더십'→'직무기반 심리적 주인의식'→'직무성과'(P2)의 간접효과는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 '일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다'라는 가설 8과 '직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 순차적인 매개역할을 할 것이다'라는 가설 9는 채택되었고, '직무기반 심리적 주인의식은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다'라는 가설 7은 기각되었다. 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 매개효과를 분석한 결과, 직무기반 심리적 주인의식은 개인중심의 변혁적 리더십에 의해 영향을 받지만 직무성과에 영향을 주지 못하고, 일 몰입을 통해서 직무성과에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 이상과 같은 가설 검증 결과를 요약 정리하면 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 연구가설 검증결과 요약

가 설	내 용	검증 결과
가설 1	개인중심의 변혁적 리더십은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	개인중심의 변혁적 리더십은 직무기반 심리적 주인의식에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	개인중심의 변혁적 리더십은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	직무기반 심리적 주인의식은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 5	직무기반 심리적 주인의식은 일 몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6	일 몰입은 직무성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 7	직무기반 심리적 주인의식은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다	기각
가설 8	일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다	채택
가설 9	직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 순차적인 매개역할을 할 것이다	채택

V. 결 론

본 연구의 목적은 국내 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 그들에 의해 인식된 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입에 영향을 미쳐 직무성과로 이어지는 과정 즉, 리더의 행동이 직원의 직무성과로 이어지는

구조적 관계를 파악해보는 것이다. 구체적으로 말하면, 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보고, 개인중심의 변혁적 리더십이 직원들의 직무성과에 직접적인 영향을 미치는지 뿐만 아니라 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입을 통해 직무성과에 영향을 미치고 있는지를 실증적으로 검증해 봄으로써 선행연구에서 미흡하게 다루어진 개인중심의 변혁적 리더십의 효과성을 확보하기 위한 최적화된 경로를 보다 체계적으로 규명해보고자 한다.

위와 같은 연구 목적을 달성하기 위해서 기존의 국내·외 선행연구에 기초하여 설정된 총 9개의 연구가설을 국내 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 조사한 표본자료(597명)를 가지고 실증적 연구를 실시하였다.

연구 결과를 보면, 개인중심의 변혁적 리더십이 직무성과를 직접 예측한다는 것을 알 수 있다. 예상대로 일 몰입은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났는데, 이것은 일 몰입이 개인중심의 변혁적 리더십 스타일과 직원들의 직무성과를 연계하는 메커니즘이라는 것을 의미한다. 그러나 선행연구(Ghafoor et al, 2011) 결과와 달리 직무기반 심리적 주인의식은 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다. 이는 직무에 대한 구체적인 태도와 행동(예, 일 몰입)으로 이어지지 않는 한 직무기반 심리적 주인의식만으로는 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과의 관계를 설명할 수 없음을 시사한다. 이러한 결과는 개인중심의 변혁적 리더가 직원들의 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 직원들의 일 몰입이 중요한 역할을 한다는 것을 실증적으로 뒷받침하고 있다. 또한 흥미로운연구 결과는 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입이 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이는 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입을 지닌 직원들은 결국 그들의 기본적인 역할 규정 이상으로 성과를 내려고 한다는 것을 의미한다. 따라서 개인중심의 변혁적 리더들은 조직과 동일시하도록 직원들을 동기부여하고, 몰입 수준을 증가시키기 때문에 공공기관에서 일선 직원의 직무성과를 향상시키는 데 보다 효과적이라고 할 수 있다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 공공기관에서 개인중심의 변혁적 리더십과 일선 직원의 직무성과를 연계하는 기본적인 메커니즘을 조사했다. 기존의 연구들은 변혁적 리더십 행동이 핵심적인 직무특성에 대한 직원들의 인식, 리더-구성원 교환, 역할 모호성과 상사 신뢰, 일 몰입 등과 같은 여러 매개요인을 거쳐 역할내 성과와 조직시민행동을 예측할 수 있음을 발견하였다. 사회교환이론과 직무요구-자원 모델을 바탕으로 본 연구는 공공기관에서 일선 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입의 중요성을 조사함으로써 이러한 선행연구 결과를 확장시켰다. 둘째, 개인중심의 변혁적 리더십과 직무성과의 연계에 기초하는 메커니즘의 잠재적인

순차적 매개효과를 조사한 연구는 거의 없다(Walumbwa & Hartnell, 2011; Buil et al., 2018). 특히 과거 연구에서는 심리적 주인의식과 일 몰입의 관계를 제시했지만, 이에 대한 실증적 증거는 최근에야 발견되었으며(Fan et al., 2019; Wang et al., 2019), 이들 두 메커니즘이 개인중심의 변혁적 리더십과 일선 직원의 직무성과의 관계를 설명하는 데 있어서 어떻게 함께 기능하는지를 조사한 연구는 없다. 본 연구 결과는 공공기관에서 이 순차적 매개효과의 존재를 확인하였고, 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입이 개인중심의 변혁적 리더십과 일선 직원의 직무성과의 관계를 설명하는 데 도움이 될 수 있다는 것을 보여줌으로써 과거의 연구를 확장하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 공공기관은 변혁적 리더십 스타일이 높은 관리자를 꾸준히 교육하고 훈련시킬 필요가 있다. 또한 공공기관은 관리자를 교육·훈련하고 승진시킬 때 리더십 유형을 고려해야 한다. 관리자들은 무엇보다도 조직의 비전, 미션, 목적과 목표를 소통하고 강화하는 것과 같은 변혁적 리더십 관행을 채택하고, 지원적 조직문화를 조성하고, 상하 양방향 커뮤니케이션을 촉진하고, 멘토로 활동하며, 직원들의 욕구에 관심을 기울이고, 적극적인 경청을 사용해야 한다. 특히 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입이 개인중심의 변혁적 리더십과 일선 직원의 직무성과 사이의 관계에서 매우 중요한 매개역할을 한다는 사실은 주목할 만하다. 이것은 공공기관에서 개인중심의 변혁적 리더들이 역할외 행동을 하도록 직원들을 장려하고 재량적 행동을 발휘할 수 있는 여건을 조성할 수 있음을 시사한다. 결론적으로 공공기관 관리자들은 조직목표 달성을 이끄는 조직풍토와 문화를 규정할 수 있는 개인중심의 변혁적 리더로서의 잠재력을 인식해야 한다. 둘째, 공공기관에서 고객의 인식과 의견은 매우 중요하다. 일선 직원들은 조직과 고객의 연결고리인 만큼, 공식적인 보상체계에 의해 직접 또는 명시적으로 인정되지는 않지만 조직 목표달성에 필수적인 성과와 행동 같은 긍정적인 결과를 장려하기 위해서는 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입을 증가시키는 것은 중요한 과제이다. 그러므로 공공기관은 일 몰입을 높이고 직원들의 직무기반 심리적 주인의식을 고취시키는 환경을 조성해야 한다. 즉, 낮은 수준의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입으로 성과 저하와 부적절한 행동으로 나타나기 전에 직원들의 직무기반 심리적 주인의식과 일 몰입 수준에 대한 주기적인 모니터링이 필요하다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 횡단적 실증 연구의 한계점이 있다. 향후에는 인과관계를 심도 있게 파악할 수 있는 종단적 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 일선 직원들의 자기보고식 설문 측정 결과에만 의존하고 있다. 향후 연구에서는 리더와 일선 직원의 관점을 모두 분석하기 위한 양자 관점(dyadic perspective)을 채택할 수 있다. 또한, 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)을 최소화하기 위해 더 객관적인 측정치를 포함시킬 수 있다. 사실 향후 연구에서는 일선 직원의 직무특성을

고려함으로써 객관적인 직무성과 측정치로 개인중심의 변혁적 리더십, 직무기반 심리적 주인의식 및 일 몰입이 미치는 영향을 조사해야 한다. 셋째, 본 연구는 국내 일부 공공기관의 일선 직원에 초점을 두고 있다. 향후 연구에서는 표본의 범위와 수를 확대함으로써 개인중심의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 효과에 대한 광범위한 통찰력을 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권상집 (2016), 임파워링 리더십이 직무열의와 개인 창의성에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과, *기업교육연구*, 18(2), 131-156.
- 김경숙 (2016), 사회복지전담공무원의 직무성과 결정 모형 : 자기효능감과 내재적 직무동기 매개효과를 중심으로, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김면식 (2014), 직무열의의 선행요인 및 직무성과에 관한 실증연구, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김수민·김문중. (2019). The Effects of Transactive Memory System and Knowledge Sharing on Work Engagement, *무역연구*, 15(3), 125-144.
- 김재봉 (2008), 종업원지주제도, 심리적 주인의식과 조직몰입의 관계, *산업경제연구*, 21(3), 913-934.
- 김형진, 심덕섭 (2019), 진성리더십이 직무성과 및 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과 검증, *연세경영연구*, 56(3), 1-20.
- 류동웅, 신진교 (2013), 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과, *인적자원관리연구*, 20(2), 215-238.
- 박태운 (2020), 긍정심리자본이 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 배병렬 (2014), Amos 21 구조방정식모델링 : 원리와 실제, 도서출판 청람 : 서울.
- 배채운, 신제구 (2016), 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향, *한국콘텐츠학회논문지*, 16(11), 291-307.
- 서영표, 이종건 (2019), 상사에 대한 신뢰가 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개역할, *대한경영학회지*, 32(2), 347-369.
- 소영호, 이정식 (2011), 스포츠 시설 종사자의 경력몰입, 직업몰입, 조직몰입과 심리적 소유감 및 직무성과의 관계, *한국사회체육학회지*, 46, 477-489.
- 신선해 (2020), 긍정심리자본, 심리적 주인의식, 직무만족 및 직무성과 간의 관계, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 왕만만, 김문중 (2019), 조직지원인식이 일 몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로, *산업경제연구*, 32(5), 1733-1762.
- 양진영, 박은옥, 백주하 (2013), 상업스포츠 시설 종사자의 심리적 주인의식이 직무몰입과 직무성과에 미치는 영향, *한국체육과학회지*, 22(1), 607-620.
- 윤성두, 김문중 (2017), 변혁적 리더십과 부하의 감성지능이 직무성과에 미치는 영향: 감성지능의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로, *인적자원개발연구*

- 구, 20(4), 109-135.
- 윤용보 (2015), 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 연구 : 심리적 주인의식을 매개로, *관광연구저널*, 29(3), 209-223.
- 윤채원, 윤동열, 장제욱 (2020), 공공기관 리더의 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 내적동기 매개효과를 중심으로, *인적자원관리연구*, 27(2), 81-100.
- 이봉세, 박경규, 임효창 (2009), 직무특성과 주인의식문화가 심리적 소유감 및 태도에 미치는 영향, *산업관계연구*, 19(1), 139-167.
- 이정은, 최병창 (2017), 호텔 종사원의 심리적 주인의식, 직무열의, 직무몰입 및 조직시민행동 간의 관계. *관광연구*, 32(8), 145-174.
- 이재은, 최항석, 신강현 (2009), 변혁적 리더십이 보험업 종사자의 변화 지지행동에 미치는 영향: 조직몰입의 조절효과를 중심으로, *서비스경영학회지*, 10(1), 299-330.
- 이철희, 신강현, 허창구 (2012), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향, *한국심리학회지*, 23(4), 605-633.
- 임도화, 김문중 (2019). 직무불안정성이 정서적 조직몰입과 직무성장에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로, *서비스경영학회지*, 20(3), 1-24.
- 장설기 (2018), 한·중 기업의 변혁적 리더십이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구: 감성지능의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정기영, 정현우, 류태모 (2015), 중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 주인의식의 매개효과, *인적자원관리연구*, 22(1), 191-212.
- 조한용, 김광지, 박기용 (2011), 심리적 주인의식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 호텔 종사원을 대상으로, *호텔경영학연구*, 20(4), 75-97.
- 최지나, 김영하, 박윤주 (2018), 항공사 객실승무원의 심리적 주인의식이 직무열의와 조직시민행동에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 19(2), 173-194.
- 하준철, 이준우, 정현선 (2019), 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향 : 시장지향문화의 매개효과와 경영자 신뢰의 조절효과 분석, *인적자원개발연구*, 22(4), 231-258.
- Ahmad, I., Shehzad, K., & Zafar, M. A. (2014). Impact of CSR perception on Dimensions of Job Performance with Mediating Effect of Overall Justice Perception. *European Journal of Business and Management*, 6(2), 94-108.
- Akinlade, E. (2014). *The Dual Effect of Transformational Leadership on*

- Individual-and Team-Level Creativity*. (Doctoral dissertation). University of Illinois at Chicago.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261–295.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191.
- Avey, J., B., Wernsing, T., S., & Palanski, M., E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations: Collier Macmillan*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual Leader Form, Rater and Scoring Key for MLQ (Form 5x-Short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press, New York, NY
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Batool, U., & Zafar, M. Z. 2019. Psychological Ownership for Person–Job Fit and Job–based Psychological Ownership. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 27(4): 2585–2602.

- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned business: leadership style and non family-employees' work attitudes and behaviors. *Group and Organization Management*, 36(3), 345-384.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward and understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 318-338.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance; The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Choi, S. B., Kim, K. W., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness, *Social Behavior and Personality*, 45(3): 377-386.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organization: Conditions under which individuals promote and resist change, *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.
- Fan, H-L., Hou, S-T., & Lin, Y-H. (2019). Flow as a mediator between psychological ownership and employees' subjective happiness. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 445-458.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance

- through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. and Koiranen, M. (2014). The CEO Autonomy– Stewardship Behavior Relationship in Family Firms: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312–322.
- Kim, N. J., & Kang, S. W. (2017), Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement, *Human Resource Management*, 56(5), 731–346.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder on the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29–42.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67.

- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T., & Gardener, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500.
- Md–Sidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2009). Impact of Psychological Ownership on the Performance of Business School Lectures. *Journal of Education for Business*, 85(1), 50–56.
- Morey, R. (2017). *A Path to Motivation: A Mediated Moderation Analysis of the Relationships Between TaskContingent Rewards, Psychological Ownership, and Intrinsic Motivation Using Path Analysis*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Parker, S., K., Wall, T., D., and Jackson, P., R., (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations, *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929
- Pierce, J., Kostova, T. & Dirks, K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, 121–144.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016). How Individual–focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249–261.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra–role performance: The mediating role of self–efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266.
- Schaufeli. W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, M.P.

- Leiter(Eds). *Work Engagement : A handbook of essential theory and research*. New York : Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). Erratum to a Meso Measure? Examination of the Levels of Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604-616.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher Self-Efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*, 114(1), 68-77.
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., & Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J. H., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tse, H. M., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Tseng, F. C., & Fan, Y. J. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics*, 101,

325-342.

- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Van Ryzin, M. J., Gravely, A. A., & Roseth, C. J. (2009). Autonomy, Belongingness, and Engagement in School as Contributors to Adolescent Psychological Well-Being. *Journal of Youth and Adolescence*, 38(1), 1-12.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement /performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership -employee performance links: the role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological Ownership of One's Job Explains Positive and Negative Workplace Outcomes of Job Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 229-246.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106.
- Zhu, W., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34(5), 590-619.

*** 저자소개 ***

· **임 영 호(kyho6831@hanmail.net)**

가천대학교에서 인사조직 전공으로 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요관심 분야는 OM이다.

· **김 문 중(mjkim61@gachon.ac.kr)**

건국대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 가천대학교 경영대학 교수 및 경영대학장으로 재직 중이며 주요 강의 및 연구 분야는 산업 및 조직심리, 인적자원 관리, 조직행동, 노사관계 등이다.